

## ＜研究ノート＞管理職がいただく育児を理由とした短時間勤務制度利用者のキャリア展望：その影響と規定要因の検討

著者	坂爪 洋美
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	13
号	1
ページ	61-76
発行年	2015-09
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/11588">http://hdl.handle.net/10114/11588</a>

## 〈研究ノート〉

# 管理職がいただく育児を理由とした短時間勤務 制度利用者のキャリア展望 —その影響と規定要因の検討—

法政大学キャリアデザイン学部教授 坂爪 洋美

## 1. はじめに

日本の企業では、休業や所定労働時間の短縮措置である短時間勤務制度を初めとした両立支援策の浸透が進み、その利用者も増加傾向にある。同時に企業の両立支援策の充実に伴う短時間勤務可能期間の長期化が進む中、育児を理由とした短時間勤務制度の利用が、利用者のその後のキャリアに与える影響を検討する必要性が高まっている。

日本において短時間勤務制度利用者のキャリアを対象とした研究はまだそれほど多くはないが、数少ない研究は短時間勤務制度の利用がキャリア形成上の課題をもたらすことを指摘する。例えば、松原（2012）は、短時間勤務制度利用者とフルタイム勤務者の業務内容の比較を通じて、両者が担う仕事内容は、「緊急性・迅速性」「チャレンジ性」という点で異なり、このことが、中長期的に両者の知識やスキルに格差をもたらす可能性があることを指摘する。

短時間勤務制度の利用にはこのようなキャリア上のリスクが存在するならば、リスクはどのように回避できるのであろうか。本稿では1つの切り口として短時間勤務制度利用者の上司である管理職に注目する。部下のキャリア形成に対して、上司は大きな役割を果たす。つまり、短時間勤務制度利用者のキャリアは、上司の短時間勤務制度利用者に対する仕事の与え方を中心として、日々の接し方といった管理職の行動から大きな影響を受

けると考えられる。

だとするならば、短時間勤務制度利用者に対する管理職の行動は何によって規定されるのかといった点を検討することが求められるであろう。本稿では管理職の行動を規定する要因として、管理職が有する短時間勤務制度利用者のキャリア展望を取り上げる。キャリア展望とは一般的には中期的なキャリアの見通しのことであり、働く個人が自らのキャリアを対象として有していると考えられているが、管理職も部下それぞれに対してキャリア展望を持ち、そのキャリア展望に基づいて仕事を割り振る等の行動を取ると考えられる。従って、管理職が、部下に対して何故そのような行動を取るのかという点を明らかにしようとする際には、彼らが部下に対してどのようなキャリア展望を有しているかを確認することは有効であろう。そこで、本稿では管理職が有する短時間勤務制度利用者に対するキャリア展望を明らかにする。なお、本稿では育児を理由とした短時間勤務制度利用者という、短時間勤務は一時的なものであり、その利用期間を本人がある程度決められるタイプの短時間勤務者のキャリア展望を取り上げることから、キャリア展望を「短時間勤務制度の利用にともなうキャリアの遅れと生じた遅れを挽回する可能性に関する見通し」と限定する。

管理職が有するキャリア展望は、管理職の短時間勤務制度利用者への行動を規定するであろう。育児を理由とした短時間勤務制度利用者に対する

(謝辞)

本研究は JSPS 科研費 24530492 の助成を受けたものです。

管理職の行動としては、仕事量の調整や働きやすさの確保などがあげられる。そこでこれらの行動を取り上げ、管理職が有するキャリア展望の違いによって、管理職の行動の違いが生じるのかについても検討する。

さらに、管理職が有するキャリア展望は、彼ら自身が企業の人材マネジメントから影響を受ける存在であり、所属企業の人材マネジメントから影響を受けると考えられる。同時に彼ら自身のリーダーシップからも影響を受けるであろう。そこで、管理職が有するキャリア展望に影響を与えられとされる要因をいくつか取り上げ、管理職が有するキャリア展望のタイプ間で違いが存在するのかについて検討する。

以上をふまえると、本稿で明らかにするのは以下3点である。第1に、管理職が有する短時間勤務制度利用者のキャリア展望の特徴を明らかにする。第2に、管理職が有するキャリア展望の違いによる、短時間勤務制度利用者に対する認知ならびに行動の違いを明らかにする。第3に、管理職が有する短時間勤務制度利用者のキャリア展望の違いをもたらすと考えられる要因とキャリア展望との関連を明らかにする。

## 2. 調査方法

調査は2015年3月、インターネット調査により実施された。調査対象者は従業員数300名以上の企業に勤める課長職以上であり、かつ調査回答時点で育児を理由とした短時間勤務制度を利用する正社員の部下を持ち、自身がその短時間勤務制度を利用する部下の第一次評価者の立場にある者559名である。回答者の属性は、男性553名（平均年齢49.6歳）、女性26名（平均年齢46.2歳）、役職は課長クラス309名、部長クラス250名であった。

## 3. 短時間勤務制度利用者のキャリア展望

本稿では育児を理由とした短時間勤務制度利用者のキャリア展望として、①キャリアの遅れと②生じた遅れの挽回可能性という2つの切り口で整理した上で、短時間勤務制度利用者のキャリア展望のパターンとして以下の5類型を設定した（図1）。

回答結果から、「短時間勤務制度利用中に生じ

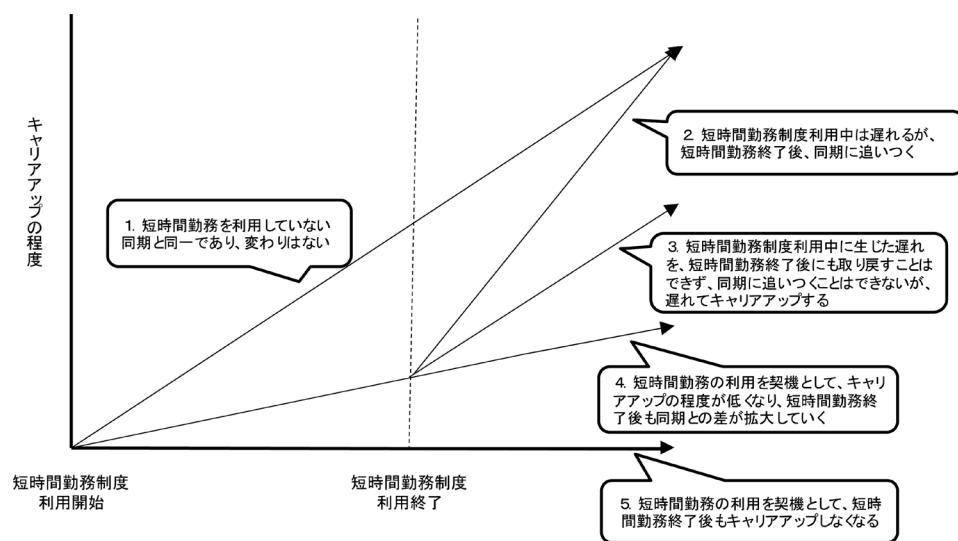


図1 短時間勤務制度利用者のキャリア展望の5類型

た遅れを、短時間勤務終了後にも取り戻すことはできず同期に追いつくことはできないが、遅れてキャリアアップする」と回答した者が34.7%と最も多く、「短時間勤務制度利用中は遅れるが、短時間勤務終了後、同期に追いつく」と回答した者が34.0%、「短時間勤務制度を利用していない同期と同一で、変わりはない」と回答した者が22.5%と続いた（図2）。また、「短時間勤務の利用を契機として、キャリアアップの程度が低くなり、短時間勤務終了後も同期との差が拡大していく」と回答した者が5.7%、「短時間勤務の利用を契機として、短時間勤務終了後もキャリアアップしなくなる」と回答した者が1.8%、「不明」と回答したものが1.3%であった。

この結果から、76.2%の管理職が、短時間勤務制度の利用は利用者のキャリアの遅れの発生に繋がり、42.2%の管理職は、短時間勤務制度の利用によって生じたキャリアの遅れは挽回することができないと捉えていることがわかる。

## 4. 短時間勤務制度を利用する部下に対する管理職の認知ならびに行動

### （1）短時間勤務制度利用者の捉え方

管理職が認識するキャリア展望は、管理職の部下に対する認知や行動に違いをもたらすであろうか。以下では、短時間勤務制度の利用に伴うキャリアの遅れの有無、ならびに生じたキャリアの遅れの挽回可能性の有無により形成された3つの類型によって、管理職の認知ならびに行動の違いを検討した。

具体的には、「短時間勤務制度を利用していない同期と同一で、変わりはない」と回答した群（キャリアの遅れは発生しないと認識する群。以下、「遅れなし群」）、「短時間勤務制度利用中は遅れるが、短時間勤務終了後、同期に追いつく」と回答した群（キャリアの遅れは発生するが挽回できると認識する群。以下「挽回可能な遅れ群」）、「短時間勤務制度利用中に生じた遅れを、短時間勤務終了後にも取り戻すことはできず同期に追いつくことはできないが、遅れてキャリアアップする」と回答した群（キャリアの遅れは発生するが挽回できないと認識する群。以下「挽回不可能な遅れ群」）という3群に分けて分析を行った。3群それぞれの人数と割合は表1の通りである。



- 短時間勤務を利用していない同期と同一であり、変わりはない
- 短時間勤務制度利用中は遅れるが、短時間勤務終了後、同期に追いつく
- 短時間勤務制度利用中に生じた遅れを、短時間勤務終了後にも取り戻すことはできず同期に追いつくことはできないが、遅れてキャリアアップする
- 短時間勤務の利用を契機として、キャリアアップの程度が低くなり、短時間勤務終了後も同期との差が拡大していく
- 短時間勤務の利用を契機として、短時間勤務終了後もキャリアアップしなくなる
- 不明

図2 管理職が認識する短時間勤務者のキャリア展望

つくことはできないが、遅れてキャリアアップする」もしくは「短時間勤務の利用を契機として、キャリアアップの程度が低くなり、短時間勤務終了後も同期との差が拡大していく」、「短時間勤務の利用を契機として、短時間勤務終了後もキャリ

アアップしなくなる」のいずれかに回答した群（発生したキャリアの遅れは挽回できないと認識する群。以下「挽回不可能な遅れ群」）という3群に分けて分析を行った。3群それぞれの人数と割合は表1の通りである。

表1 キャリア展望の3類型の人数ならびに出現率

	人数	パーセント
遅れなし群	126	22.8
挽回可能な遅れ群	190	34.4
挽回不可能な遅れ群	236	42.8
合計	552	100.0

管理職は、短時間勤務制度利用者をどのように捉えているのだろうか。現在短時間勤務制度を利用している部下を対象として、以下の項目に回答してもらった。回答の選択肢は「1=あてはまらない」から「5=あてはまる」までの5段階であった。なお、現在の部下に複数の短時間勤務制度利用者がある場合には、短時間勤務制度の利用期間が最も長い部下について回答を依頼した。

分析の結果、全ての項目で、「挽回可能な遅れ群」で最も得点が高かった（図3）。項目ごとに一元配置分散分析の結果を見ていこう。多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が他の2つの群と比較して有意に高い結果を示したのが次の2項目である。まず、「自分のキャリアについて色々考えている」では、1%水準で有意差が認められ（ $F=7.54$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可

能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.05$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という他の2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。同様の結果が「継続的に能力を高めていきそうだ」でも認められた。一元配置分散分析の結果、1%水準で有意差が認められ（ $F=12.17$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.01$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。

多重比較の結果、「挽回不可能な遅れ群」が他の2つの群と比較して有意に低い結果を示したのが次の2項目である。「将来管理職になりそうだ」では1%水準で有意差が認められ（ $F=24.21$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回不可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.01$ ）、「挽回可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。同様に「会社にとって必要な人材となりそうだ」においても、1%水準で有意差が認められ（ $F=15.09$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回不可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.05$ ）、「挽回可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認され

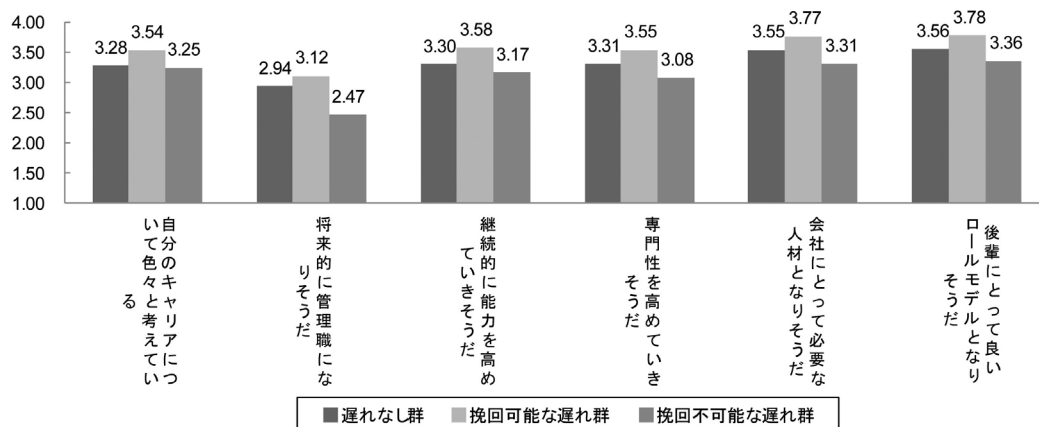


図3 キャリア展望別の短時間勤務制度利用者に対する認識



た。

多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」と「挽回不可能な遅れ群」では有意差が認められたものの、「挽回可能な遅れ群」と「遅れなし群」で有意差が認められなかった項目が次の2項目である。「専門性を高めていきそうだ」では、1%水準で有意差が認められ ( $F=13.97, p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.01$ ) よりも、有意に得点が高いことが確認された。同様に「後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ」でも、1%水準で有意差が認められ ( $F=11.11, p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.01$ ) よりも、有意に得点が高いことが確認された。多重比較の結果、有意差が認められた群についてまとめたものが表2である。

部門の他の部下と比較した短時間勤務制度利用者のモチベーションについて、「1 = とても低い」から「5 = とても高い」までの5段階で回答してもらった (表3)。一元配置分散分析の結果、1%水準で有意差が認められ ( $F=7.10, p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.01$ ) よりも、有意に得点が高いことが確認された。「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職よりも、短時間勤務制度を利用している部下のモチベーションをより高く評価していると

表3 キャリア展望類型ごとの短時間勤務制度利用者のモチベーションの平均値

遅れなし群	3.16
挽回可能な遅れ群	3.31
挽回不可能な遅れ群	3.06
合計	3.17

言える。

これらの結果から、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は、短時間勤務制度を利用する部下の現時点での仕事ぶりに対しても、中長期的なキャリアに対しても最も肯定的な捉え方をしていると言える。「遅れなし」群に該当する管理職は、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職に類似性の高い認識を有しているが、短時間勤務制度を利用する部下にキャリア上の迷いがあるとは見ておらず、また継続的に能力を伸ばしていくとはあまり考えていない点が特徴である。逆に「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職は、3群の中では、現時点での仕事ぶりに対しても、中長期的なキャリアに対しても最も否定的な見方をしており、短時間勤務制度利用者を企業にとってコア人材としては捉えていないと言える。

表2 多重比較で有意差が認められた群：短時間勤務制度利用者の捉え方

自分のキャリアについて色々と考えている	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群 *	挽回不可能な遅れ群 **
将来的に管理職になりそう	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群	挽回不可能な遅れ群 **
継続的に能力を高めていきそう	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群 *	挽回不可能な遅れ群 **
専門性を高めていきそう	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群	挽回不可能な遅れ群 **
会社にとって必要な人材となりそう	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群	挽回不可能な遅れ群 **
後輩にとって良いロールモデルとなりそう	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群	挽回不可能な遅れ群 **

注：\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$

## (2) 短時間勤務制度利用者の仕事に関する行動

管理職の短時間勤務制度利用中の部下に対する行動のうち、仕事に関わる部分の行動について明らかにした。短時間勤務制度は勤務時間の総量を短くすることから、管理職は短時間勤務制度利用者に対して、仕事の量や質の水準を低下させると同時に、仕事上の成果に対する期待水準を低下させると可能性があると考えられる。そこで、仕事に関する低下について、①短時間勤務制度を利用する以前と利用中の現在での変化の程度と、②平均的な水準と比較した差異という2つの観点から分析を行った。

### ①短時間勤務制度の利用以前と比較した仕事に関する違い

現在短時間勤務制度を利用している部下が短時間勤務制度を利用する以前から部下であったと回答した管理職のみを対象として、仕事に関する対応の変化について回答を求めた。回答の選択肢は全て「1=していない」から「5=している」の5段階であった(図4)。

一元配置分散分析の結果、「仕事内容をその人のそれまでの水準よりも難易度の低くした」で、1%水準で有意差が認められ( $F=4.72, p<.01$ )、

多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.05$ )よりも、有意に得点が低いことが確認された。同様に、「仕事上の成果についての期待値をそれまでの水準よりも低くした」でも、1%水準で有意差が認められ( $F=5.73, p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.05$ )よりも、有意に得点が低いことが確認された。これらの結果から、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職よりも、仕事内容の難易度を下げたり、仕事上の成果についての期待値を下げる程度が小さいと言える。

「仕事量をその人のそれまでの水準よりも減らした」では、1%水準で有意差が認められ( $F=4.70, p<.01$ )、多重比較の結果、「遅れなし群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.05$ )よりも、有意に得点が低いことが確認された。「遅れなし群」に該当する管理職は、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職よりも、仕事の量的水準を低下させないと言える。なお、「目標設定をその人のそれまでの水準よりも低くした」では、一元配置分散分析の結果、1%水準で有意差が認められたものの( $F=3.60, p<.05$ )、多重比較の結果、有意差は認められなかった。

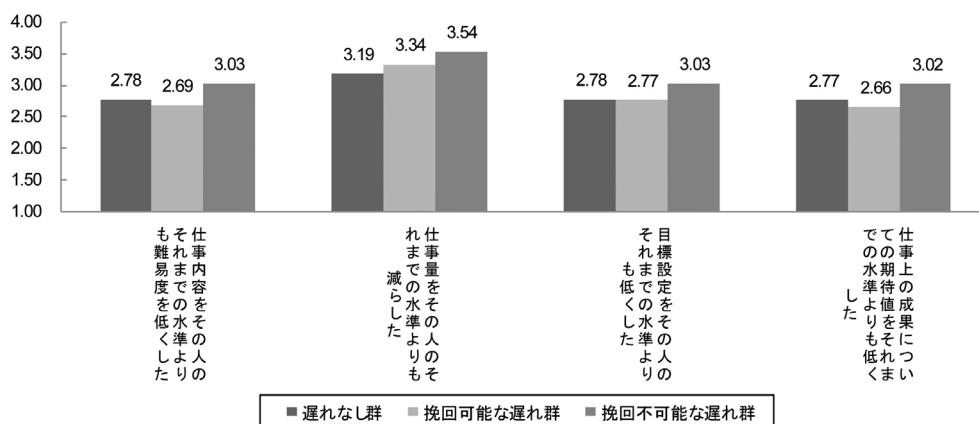


図4 キャリア展望類型別の短時間勤務制度利用者の仕事への対応

## ②一般的な水準との比較を通じた違い

①では短時間勤務制度利用に伴う、利用者個人内での変化を捉えたが、短時間勤務制度利用者の現時点での仕事量ならびに仕事の難易度は、他の従業員と比較してどの程度の水準にあると管理職は認識しているのだろうか。ここでは比較対象として同期入社平均的な水準を比較対象として取り上げ、短時間勤務制度利用者の仕事量ならびに仕事の質の水準についての回答を得た。

具体的には、同期入社平均的な仕事量の水準を10割とした場合に、現在短時間勤務制度を利用している部下の仕事量の水準は1～10割のうちどの程度に該当するかを1割刻みで選択してもらった。仕事の難易度については、同期入社平均的な難易度と比較した場合の短時間勤務制度利用者の仕事内容の難易度について、「1＝難易度はかなり低い」から「5＝難易度はとても高い」までの5段階で回答してもらった。

仕事量は3群とも7.22割～7.62割であった(表4)。一元配置分散分析の結果、仕事量の水準については、3群の間で有意差は認められなかった( $F=3.01, p=n.s.$ )。一方、仕事の難易度については、1%水準で有意差が認められ( $F=9.02, p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」( $p<.05$ )よりも、有意に得点が高いことが確認された。このことから、平均的な同期と比較した際の仕事量の水準については、3群の間で違いはないが、難易度については「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」よりも、高いことが確認された。

表4 キャリア展望類型別の短時間勤務制度利用者の仕事量ならびに難易度の水準

	短時間勤務者の同期と比べた仕事量の水準	短時間勤務者の同期と比べた仕事の難易度
遅れなし群	7.31	2.90
挽回可能な遅れ群	7.62	3.04
挽回不可能な遅れ群	7.22	2.75
合計	7.38	2.88

これらの結果から、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職は、短時間勤務制度の利用をきっかけとして仕事の量的な側面ならびに難易度という質的な側面だけでなく、成果に対する期待水準についても、3群の中でも最も低下させると言える。また、「遅れなし群」ならびに「挽回可能な遅れ群」は、「挽回不可能な遅れ群」よりも仕事上の様々な側面について低下させない傾向にあるが、この2群の間では、仕事に関して水準を低下させる側面が異なると言える。有意差は認められないものの、「遅れなし群」では、仕事量を減らすよりも仕事の難易度を低下させる方法で、短時間勤務制度を利用する部下の仕事水準を低下させていると考えられる。一方、「挽回可能な遅れ群」では、仕事量を減らすものの、仕事内容の難易度を下げない方法で、短時間勤務制度を利用する部下の仕事水準を低下させると考えられる。また、「挽回可能な遅れ群」では仕事上の成果に対する期待水準を下げる程度が少ないことから、仕事内容の質的な側面の水準を保つことで、短時間勤務制度の利用が利用者のキャリアの停滞に繋がることを抑制しようとしていると考えられる。このことは、「挽回可能な遅れ群」で同期と比較した仕事の難易度が、他の2群よりも高く、「挽回不可能な遅れ群」よりも有意に高いことから指摘できる。

### (3) 短時間勤務制度利用者への関わり方の特徴

次に、管理職としての行動の特徴をリーダーシップ行動からみていこう。リーダーシップ行動の主要な2次元として「タスク」と「配慮」を挙げることができる。「タスク」とは、生産志向、構造づくりとも共通する次元で、組織や集団の課題達成に向けて働きかける行動のことであり、「配慮」とはメンバーとの良好な関係性を構築しようとする行動のことである。

短時間勤務制度利用者に対するリーダーシップ行動について、「タスク」「配慮」という2次元を参照し、タスクとして「目標の達成を強く求めて



いる」等、短時間勤務制度利用者のキャリア形成上望ましい成果につながると考えられる行動で構成される7項目、配慮として「育児と両立できるように配慮している」等、育児と仕事との両立を志向する部下のニーズを充足するような行動で構成される5項目を作成した。回答の選択肢は、「1=していない」から「5=している」までの5段階であった。

### ①タスク

全体的な傾向として、配慮に関する項目の得点が高い傾向が認められた。管理職は短時間勤務制度を利用する部下に対して、配慮に該当する行動をより多く取っていることがわかる（表5、図5）。3群の比較を通じて各群の特徴を確認していこう。全体的な傾向として、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は、タスクに含まれる行動をより積極的に取っている傾向にあることがわかる。

一元配置ならびに多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が他の2つの群と比較して有意に高い得点を示したのが次の2項目である。まず、「能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている」で、1%水準で有意差が認められ（ $F=9.73$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.05$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という他の2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。同様に「中長期的なキャリアを考えるように働きかけている」でも1%水準で有意差が認められ（ $F=8.32$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.05$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。

多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」と「挽回不可能な遅れ群」のみで有意差が認められた項目が次の2項目である。「能力を高めるような仕事を与えている」では、1%水準で有意差が認められ（ $F=5.94$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）よりも、有意に得点が高いことが確認された。同

様に「キャリアアップにつながるような仕事を与えている」でも、1%水準で有意差が認められ（ $F=11.65$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）よりも、有意に得点が高いことが確認された。

また、「昇進・昇格に対する意識をもたせるように働きかけている」でも1%水準で有意差が認められ（ $F=17.97$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回不可能な遅れ群」が「挽回可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）、「遅れなし群」（ $p<.01$ ）よりも有意に得点が高いことが確認された。さらに、「なるべく早く短時間勤務から通常の勤務体系に戻るよう働きかけている」では、多重比較の結果、「遅れなし群」が「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）よりも、有意に得点が高いことが確認された。なお、「目標の達成を強く求めている」では、5%水準で有意差は認められたものの、多重比較の結果5%水準で有意な差は認められなかった（ $F=4.09$ ,  $p<.05$ ）。多重比較の結果、有意差が認められた群をまとめたものが表6である。

これらの結果から、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職は、短時間勤務制度利用者の意欲や意思、さらには能力向上につながるであろう行動を3群の中で最も取っていないことがわかる。一方、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は全体的に積極的な行動を取っており、中でも短時間勤務制度利用者の能力やキャリアが停滞しないような中長期的なスパンを視野に入れた働きかけを短時間勤務制度利用者に対して他の2群よりも積極的に行っていることが特徴である。「遅れなし群」に該当する管理職は、短時間勤務制度の利用を切り上げさせるような働きかけを積極的に行っているが、短時間勤務制度利用者のキャリアの停滞を抑制するような行動をあまりとっていないこと、ならびに中長期的なスパンを視野に入れた行動をあまりとっていないことが特徴である。彼らはそもそも短時間勤務制度の利用がキャリアの遅れの発生につながらないと考えていることから、中長期的な視点で捉えることの必要性を認識していないと考えられる。

表 5 キャリア展望別管理職の短時間勤務制度利用者に対する行動（１）

	目標の達成を強く求めている	昇進・昇格に対する意識をもたせるように働きかけている	能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている	能力を高めるような仕事を与えている	キャリアアップにつながるような仕事を与えている	中長期的なキャリアを考えるように働きかけている	なるべく早く短時間勤務から通常の勤務体系に戻るよう働きかけている
遅れなし群	3.36	3.34	3.46	3.49	3.44	3.41	2.83
挽回可能な遅れ群	3.33	3.41	3.81	3.66	3.63	3.66	2.71
挽回不可能な遅れ群	3.13	2.93	3.50	3.38	3.23	3.32	2.53
	育児と両立できるように配慮している	無理のない範囲で仕事をするように求めている	決められた時間に出退勤できるように配慮している	働き続けられるように配慮している	部門の他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけている		
遅れなし群	3.78	3.60	3.88	3.93	3.79		
挽回可能な遅れ群	4.15	3.79	4.07	4.19	4.04		
挽回不可能な遅れ群	4.03	3.79	4.11	4.06	3.85		

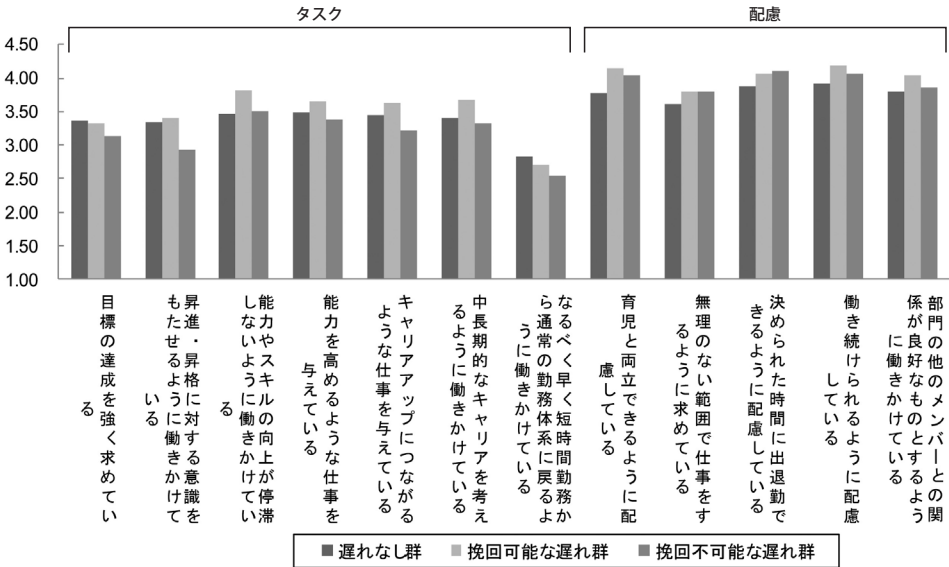


図 5 キャリア展望別管理職の短時間勤務制度利用者に対する行動（２）

表 6 多重比較で有意差が認められた群：短時間勤務制度利用者へのリーダーシップ行動（タスク）

昇進・昇格に対する意識をもたせるように働きかけている	挽回可能な遅れ群 遅れなし群	>	挽回不可能な遅れ群 遅れなし群	**
能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている	挽回可能な遅れ群	>	挽回不可能な遅れ群	**
能力を高めるような仕事を与えている	挽回可能な遅れ群	>	挽回不可能な遅れ群	**
キャリアアップにつながるような仕事を与えている	挽回可能な遅れ群	>	挽回不可能な遅れ群	**
中長期的なキャリアを考えるように働きかけている	挽回可能な遅れ群	>	遅れなし群	*
なるべく早く短時間勤務から通常の勤務体系に戻るよう働きかけている	遅れなし群	>	挽回不可能な遅れ群	*

注：\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$

表7 多重比較で有意差が認められた群：短時間勤務制度利用者へのリーダーシップ行動（配慮）

育児と両立できるように配慮している	挽回可能な遅れ群 挽回不可能な遅れ群	遅れなし群 **
決められた時間に出退勤できるように配慮している	挽回不可能な遅れ群	遅れなし群 *
働き続けられるように配慮している	挽回可能な遅れ群	遅れなし群 *
部門の他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけている	挽回可能な遅れ群 挽回不可能な遅れ群	遅れなし群 **

注：\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$

## ②配慮

次に配慮に関わるリーダーシップ行動をみていこう。一元配置分散分析の結果からは、「遅れなし群」に該当する管理職が全体的に配慮に関わる行動を3群の中で最も行っていないという傾向が確認できた（表5、図5）。「育児と両立できるように配慮している」では1%水準で有意差が認められ（ $F=24.21$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「遅れなし群」が「挽回可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という2つの群よりも、有意に得点が低いことが確認された。「決められた時間に出退勤できるように配慮している」でも、5%水準で有意差が認められ（ $F=3.97$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回不可能な遅れ群」が「遅れなし群」よりも有意に得点が高いことが確認された（ $p<.05$ ）。

「働き続けられるように配慮している」では、1%水準で有意差が認められ（ $F=5.29$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」よりも、有意に得点が高いことが確認された（ $p<.05$ ）。また、「部門の他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけている」でも、1%水準で有意差が認められ（ $F=5.27$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.01$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という他の2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。なお、「無理のない範囲で仕事をするように求めている」では、有意差は認められなかった（ $F=2.86$ ,  $p=n.s.$ ）。

これらの結果から、「遅れなし群」に該当する管理職は、短時間勤務制度を利用する部下の仕事と育児の両立を支援するような行動に対して消極

的だと言える。また、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職は、育児を妨げないように勤務時間を調整することに対しては積極的であるが、職場の人材として短時間勤務制度利用者が力を発揮するための支援という部分に関する行動については手薄だと言える。「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は、短時間勤務制度を利用する部下の仕事と育児の両立を支援するような行動だけでなく、短時間勤務制度利用者が職場の人材としての力を発揮する上で不可欠になる他のメンバーとの良好な関係を維持するような行動も行っていることが特徴である。多重比較の結果、有意差が認められた群についてまとめたものが表7である。

## 5. キャリア展望に影響を与える要因

前節では、管理職が認識する短時間勤務制度利用者のキャリア展望の違いにより、彼らの短時間勤務制度を利用している部下に対する認知や行動が異なることを確認した。本節では、キャリア展望の違いが何によってもたらされるのかを検討する。具体的には、キャリア展望に対して影響をもたらす要因として①短時間勤務制度の制度概要、②他の人事制度、③管理職自身のリーダーシップという3点を取り上げた。

### （1）短時間勤務制度の概要

管理職は、①日々の程度労働時間が短縮され、②その短縮はいつまで続くのかという2つの観点から、短時間勤務制度利用者のキャリア展望を想像すると考えられる。そこで、1日あたり可能な労働時間の短縮時間と、短時間勤務制度を取得可

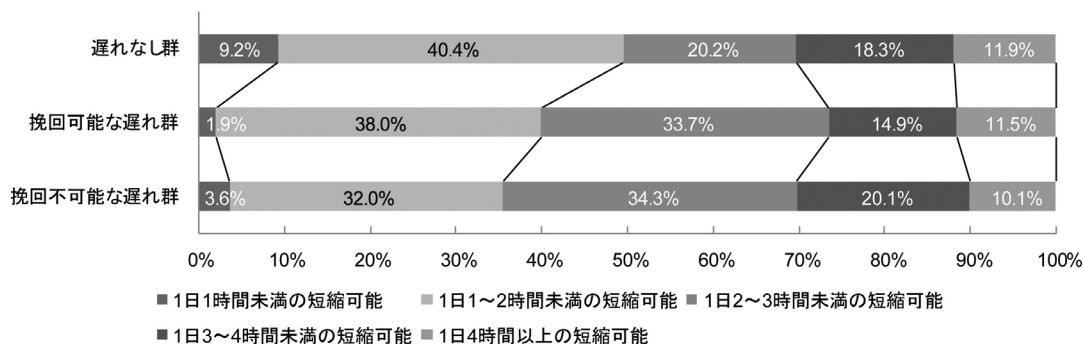


図6 キャリア展望類型別1日あたり可能な労働時間の短縮時間

能な子どもの年齢の上限という2点を変数として取り上げた。さらに、短時間勤務という働き方が社内でのどの程度普遍的なものであるかを測定するために、育児・介護以外の理由での短時間勤務制度利用の可否についても取り上げた。

#### ① 1日あたり可能な労働時間の短縮時間

勤務先で導入されている短時間勤務制度で、1日あたり可能な所定労働時間からの最長短縮時間を回答してもらった。「1日1～2時間未満短縮可能」と回答した割合は、「遅れなし群」で40.4%、「挽回可能な遅れ群」で38.0%、「挽回不可能な遅れ群」で32.0%と減少した(図6)。カイ二乗検定の結果、5%水準で有意差が認められた( $\chi^2=17.85$ ,  $p<.05$ )。1日あたり可能な所定労働時間からの最長短縮時間が2時間未満である企業である割合は、「遅れなし群」で49.6%、「挽回可能な遅れ群」39.9%、「挽回不可能な遅れ群」35.6%であり、「遅れなし群」での比率が最も高く、「挽回不可能な遅れ群」で最も低く、差が大きいことがわかる。

#### ② 短時間勤務制度の利用が可能な子供の年齢の上限

短時間勤務制度の利用が可能な子供の年齢の上限については、「遅れなし群」では、「3歳まで(法定通り)」と回答した割合が52.4%であり、「挽回可能な遅れ群」(39.5%)、「挽回不可能な遅れ群」(31.8%)よりも多かった(図7)。逆に「3歳から小学校に入学する前まで」と回答した割合は、

「挽回不可能な遅れ群」が33.9%と最も高く、「挽回可能な遅れ群」(27.9%)、「遅れなし群」(21.4%)と続いた。カイ二乗検定の結果、5%水準で有意差が認められた( $\chi^2=17.46$ ,  $p<.05$ )。「遅れなし群」「挽回可能な遅れ群」「挽回不可能な遅れ群」の順番で、短時間勤務制度の利用が可能な子供の年齢が高くなる傾向があると言える。

#### ③ 育児・介護以外の理由での短時間勤務制度の利用可能性

「遅れなし群」では、76.4%の管理職が育児や介護といった理由以外でも短時間勤務制度の利用が可能と回答した。同様に「挽回可能な遅れ群」では72.6%、「挽回不可能な遅れ群」では60.6%が利用可能と回答した(図8)。カイ二乗検定の結果、5%水準で有意差が認められた( $\chi^2=17.85$ ,  $p<.05$ )。「挽回不可能な遅れ群」と比較して、他の2群は育児や介護といった理由以外での短時間勤務制度の利用が可能である割合が高いと言える。

これらの結果から、1日あたり可能な所定労働時間からの最長短縮時間が長くなるほど、また、短時間勤務制度の利用が可能な子供の年齢の上限が高くなるほど、管理職は短時間勤務制度の利用がキャリアの遅れ、さらにはその遅れの挽回可能性が低くなると捉えていると考えられる。また、短時間勤務制度が育児・介護という理由のみに認められていることは、短時間勤務という就労形態の特殊



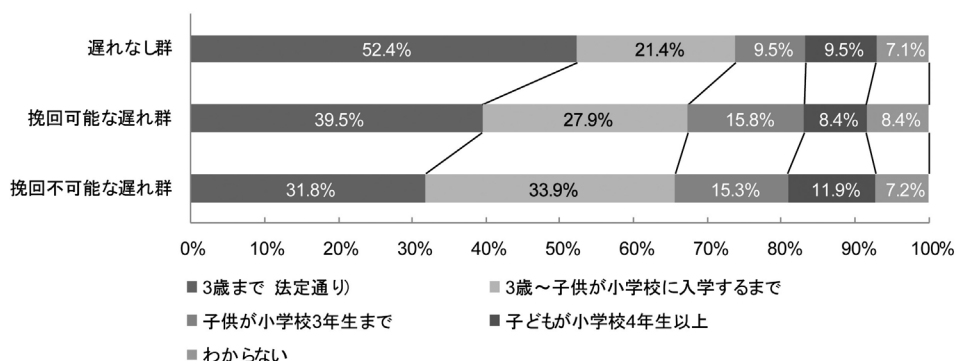


図7 キャリア展望別短時間勤務制度の利用が可能な子供の年齢の上限

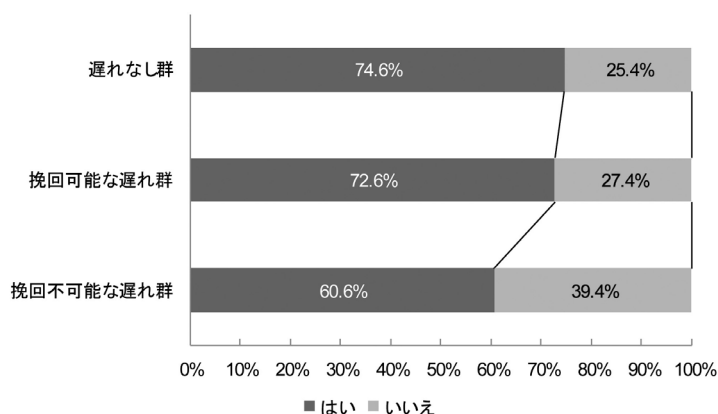


図8 キャリア展望別育児・介護以外での短時間勤務制度の利用可能性

性を強調することとなり、その利用が短時間勤務終了後に挽回することができないほどの大きな後れをもたらすという認識につながる可能性がある。

## (2) 他の人材マネジメントとの関連

管理職は人事制度の運用を担う立場にあり、その運用を通じて会社の人事ポリシー等を理解する。他の人事制度の運用を通じて会社の人事ポリシーを理解した管理職は、その理解に基づき、短時間勤務制度利用者のキャリア展望に対する認知を構築すると考えられる。そこで、本稿では、管理職が所属する企業の人材マネジメントの特徴についても3群間での比較を行った。具体的には自社の人材マネジメントについて「1=重視してい

ない」から「5=重視している」までの5段階で回答を求めた。

全体的な傾向として、「挽回可能な遅れ群」の得点が、他の2群と比較して、最も高いことを指摘することができる（表8、図9）。一元配置分散分析ならびに多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が他の2つの群と比較して有意に高い結果を示したのが次の2項目である。まず、「上司部下間の良好なコミュニケーション」では、1%水準で有意差が認められ（ $F=7.09$ ,  $p<.01$ ）、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」（ $p<.05$ ）、「挽回不可能な遅れ群」（ $p<.01$ ）という他の2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。同様に「性別にかかわらず社員の能



表 8 キャリア展望別人材マネジメントの特徴（1）

	社員の長期雇用の維持	社員の能力開発	社員の企業への帰属意識	社員に社内での将来のキャリアを考えさせる	性別にかかわらず社員の能力発揮を推進	女性社員の管理職への積極的登用	上司部下間の良好なコミュニケーション	公平な人事評価	柔軟で多様な働き方の推進
遅れなし群	2.98	2.97	2.77	2.91	2.97	2.80	2.94	2.99	2.95
挽回可能な遅れ群	3.19	3.25	2.96	3.03	3.20	3.02	3.24	3.16	3.12
挽回不可能な遅れ群	3.09	3.11	2.79	2.95	2.98	2.76	3.01	3.03	2.94
合計	3.10	3.13	2.84	2.97	3.05	2.86	3.07	3.06	3.00

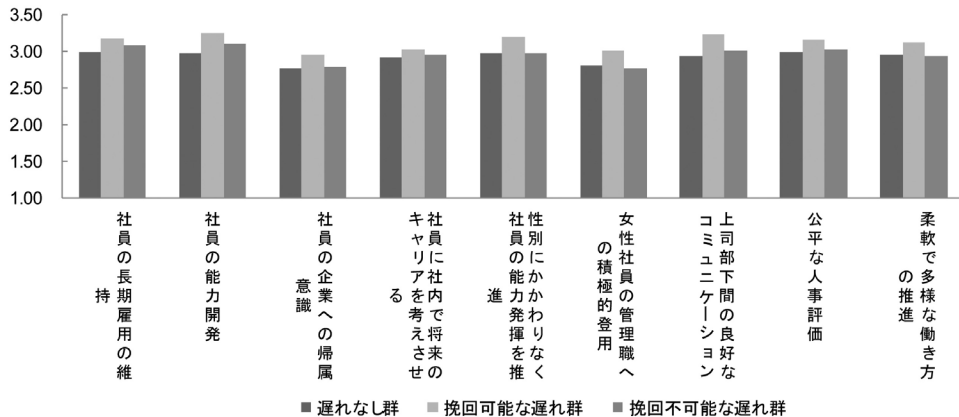


図 9 キャリア展望別人材マネジメントの特徴（2）

表 9 多重比較で有意差が認められた群：キャリア展望別人材マネジメント

社員の能力開発	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群 **
性別にかかわらず社員の能力発揮を推進	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群 ** 挽回可能な遅れ群 > 挽回不可能な遅れ群 **
女性社員の管理職への積極的登用	挽回可能な遅れ群 > 挽回不可能な遅れ群 **
上司部下間の良好なコミュニケーション	挽回可能な遅れ群 > 遅れなし群 * 挽回可能な遅れ群 > 挽回不可能な遅れ群 **

注：\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ 

力発揮を推進」でも、1%水準で有意差が認められ ( $F=5.04$ ,  $p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」( $p<.01$ )、「挽回不可能な遅れ群」( $p<.01$ )という2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された。

「社員の能力開発」でも、1%水準で有意差が認められた ( $F=5.51$ ,  $p<.01$ )。多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」よりも1%水準で得点が高いことが確認された ( $p<.01$ )。同様に、「女性社員の管理職への積極的登用」でも、

1%水準で有意差が認められた ( $F=4.84$ ,  $p<.01$ )。多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「挽回不可能な遅れ群」よりも、1%水準で得点が高いことが確認された ( $p<.01$ )。

なお、「社員の企業への帰属意識」( $F=3.06$ ,  $p<.05$ )ならびに柔軟で多様な働き方の推進 ( $F=3.15$ ,  $p<.05$ )では一元配置分散分析の結果、5%水準で有意差が認められたが、多重比較の結果5%水準で有意差は認められなかった。また、「社員の長期雇用の維持」( $F=2.58$ ,  $p=n.s.$ )「社員

に社内将来のキャリアを考えさせる」( $F=0.92$ ,  $p=n.s.$ )「公平な人事評価」( $F=2.00$ ,  $p=n.s.$ )では有意差は認められなかった。多重比較の結果有意差が認められた群についてまとめたものが表9である。

これらの結果から、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職が所属する企業では、より上司部下間の良好なコミュニケーションを重視し、性別にかかわらず社員の能力発揮をより推進していると言える。上司と部下との間のコミュニケーションが良好であることは、上司が個々の部下の状況を具体的に把握することを可能にするであろう。同様に、性別にかかわらず社員が能力発揮できるようにすることは、性別でなく個々人の能力への注目を推進し、いかにその個人の能力を発揮させていくかという視点を管理職に提供していると考えられる。

「挽回不可能な遅れ群」と「遅れなし群」との間では、人材マネジメントにおいて差異は認められなかったが、「挽回可能な遅れ群」と「挽回不可能な遅れ群」の間では、女性社員の管理職への積極的登用という点において差異が認められることから、両者の間には企業の人材マネジメントレベルで女性活用に関する考え方に違いがあることが、管理職のキャリア展望の違いに影響を与えていると考えられる。

### (3) 管理職のリーダーシップ

管理職の部下である短時間勤務制度利用者に対する認知ならびに行動に対しては、人事制度だけではなく、彼ら自身のリーダーシップも影響を与えられられる。そこで本稿では管理職のリーダーシップとして、LMX (leader-member exchange) を取り上げた。LMX とは上司と部下の関係性の質を問うものであり、LMX の得点が高いことは、上司と部下の関係性の質が良好であることを意味する。本調査では、上司である管理職が回答していることから、管理職が認知する部下との関係性の質について回答していることになる。具体的には、回答時点での部下の中から、

平均的な部下を想定した上で回答してもらった。

多重比較の結果、1%水準で有意差が認められ( $F=5.69$ ,  $p<.01$ )、多重比較の結果、「挽回可能な遅れ群」が「遅れなし群」( $p<.05$ )、「挽回不可能な遅れ群」( $p<.01$ )という他の2つの群よりも、有意に得点が高いことが確認された(図10)。この結果から、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職は、それ以外の2つの群に該当する管理職よりも、部下と良好な関係性を構築していると認知していると言える。

これらの結果から、人材マネジメントや短時間勤務制度の概要といった人事施策だけでなく、管理職がもともと有しているリーダーシップもキャリア展望に対して影響を与えられられる。

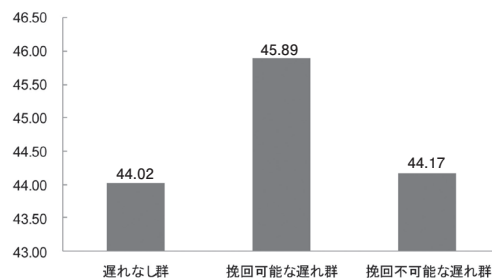


図10 キャリア展望別 LMX の平均値

## 6. まとめ

分析結果からは、76.2%の管理職が、短時間勤務制度の利用は利用者のキャリアの遅れの発生に繋がり、42.2%の管理職は、短時間勤務制度の利用によって生じたキャリアの遅れは挽回することができないと捉えていることが確認された。

また、管理職がいただくキャリア展望によって、管理職が短時間勤務制度を利用する部下への行動は異なることも確認できた。「挽回可能な遅れ群」(キャリアの遅れは発生するが挽回できると認識する管理職群)では仕事の質的側面を落とさない、能力・スキルが停滞しないように働きかけるといった利用者のキャリア形成という中長期的視点に立った行動をより積極的に取っていることが確

認された。同時に、仕事と育児の両立についての配慮だけでなく、職場の一員として他のメンバーとも良好な関係が構築できるような働きかけも積極的に行っていることも特徴である。

「遅れなし群」に該当する管理職が勤務する企業では、短時間勤務制度の利用が昇進昇格の遅れにつながらないということが社内で確認されており、管理職自身が自分自身の関与によって、利用者のキャリアの遅れの程度に違いが生じるという認識がないと考えられる。また、「挽回不可能な遅れ群」に該当する管理職が勤務する会社では、育児を妨げない働き方の提供に主眼が置かれ、成果を求める人材という視点からの関わりが欠如している可能性がある。

一方、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理者が勤務する企業では、短時間勤務制度の利用にはキャリアの遅れにつながる可能性があり、遅れの程度は利用者個人の行動によって決まる部分が大いこと、そして管理職である自分にはその遅れに対して影響を与える権限があると認識しており、結果として短時間勤務制度の利用がもたらす遅れを最小限にするような働きかけをしていると考えられる。

さらに、「挽回可能な遅れ群」に該当する管理職が所属する企業では、より上司部下間の良好なコミュニケーションを重視し、性別にかかわらず社員の能力発揮をより推進していると言えることが確認された。両立支援策を超えて他の人材マネジメントのあり方が、管理職が育児を理由とする短時間勤務制度利用者のキャリア展望に影響を与えると考えられる。

今後も利用の増加が見込まれる短時間勤務制度利用者のキャリアをどのように形成するかという点は、制度の運用において重要なポイントとなる。短時間勤務制度利用者のキャリアに影響を与える管理職の行動には違いがあり、その行動は利用者に対するキャリア展望と関連することが確認された。短時間勤務制度利用者だけでなく、その上司である管理職に何をもとめ、どのように求めるものを引き出していくかという視点に留意する必要がある。

#### 参考文献

松原光代（2012）「短時間勤務制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」日本労働研究雑誌、627, 22-33.

---

# Managers' perceptions about their subordinate's career perspective

SAKAZUME Hiromi

---

The purpose of this study is investigate the managers' career perspective on their subordinates who use the short working hour system for child care, the relationship of the managers' career perspective and the managers' behavior to their subordinates who use the short working hour system, and the relationship of the managers' career perspective and the HRM policy of organization that managers have worked..

In this study, career perspective is defined as one's perception about likelihood that the employees fall into career stagnation that comes as a consequence of the use of the short-hours system for childcare, and possibility that the users of the short-hours system for childcare can recover their career stagnation when the worker started as full-time worker again.

Subjects of this research was 559 managers who have subordinates, they worked as short-hours workers, because of child care.

The results showed that 76.2% managers recognize the use of short-hours system had a negative effect on users' career, career stagnation, and 42.2% managers recognized subordinate, who used the short-hours system, couldn't catch up on the negative effect even

after they started to work as full-time workers again.

Managers' career perspective related their behavior to subordinate who use the short-hours system. The managers, who recognized that the use of the short-hours system led career stagnation but the users could make up for the delay of career after the users started to work as full-time workers again, didn't decrease the short-hours workers' amount of work so much, and didn't reduce the difficulty of the short-hours workers so much. And they frequently encouraged users to improve the users' ability. Additionally, they supported the user to keep positive work-life balance, and supported to improve the relationship with member including the users.

HRM policy of managers' companies who recognized that the use of the short-hours system led career stagnation but the users could make up for the delay of career after the users start to work as full-time workers again, placed more emphasis on good communication between manager and member. And it was recognized that those companies had HRM policy that emphasis on use employees' potential as human resources regardless of gender.